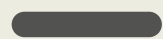


Impatto e metriche per l'Open Innovation

Workshop 2023 #2



Report workshop #2 Oper.Lab

Scopo del workshop:

Condivisione di pratiche per misurare l'open innovation e allineare dipartimenti /funzioni diverse all'open innovation stessa.



29 giugno 2023
14:00 - 17:00



Dipartimento di
Scienze Aziendali
Via U. Terracini
28, Bologna

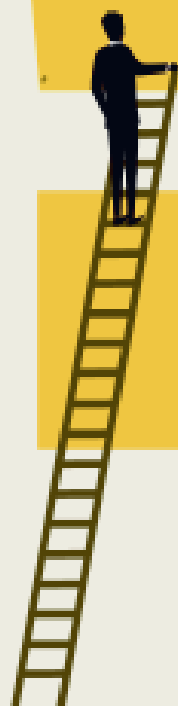


TABLE OF CONTENTS

	03	Introduzione
	04	Obiettivi workshop #2
#SHARE	05	PARTE 1: <i>le aziende raccontano</i> Condivisione pratiche di monitoraggio e KPI delle aziende
	10	Dibattito
	13	PARTE 2: <i>Oper.Lab racconta</i> Indicatori per la misurazione dell'Open Innovation
#CO-DESIGN	19	Strategic Alignment Matrix tool
#READ ME	22	Papers condivisi
#TEST ME	24	I TOOLS Tool: Strategic Matrix Alignment - Overview
	29	Research team
#SAVE THE DATE	30	Contatti

INTRODUZIONE

2_2023



Benvenuti al secondo workshop di OPER.LAB, l'Osservatorio di **OPEN INNOVATION** del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna.

La missione è quella di **supportare l'ecosistema dell'innovazione della Regione Emilia-Romagna.**

Analizza, promuove e progetta **modelli concreti e replicabili di Open Innovation** per le organizzazioni.



Clio Dosi, coordinatrice dell'Osservatorio, racconta la visione di Oper.Lab.

«Oper.Lab vuole **abilitare il territorio regionale alla competizione con ecosistemi centrati su città** (come Londra, Berlino, Milano, Roma), che partono avvantaggiati dalla densità abitativa e di business.

È una sfida che parte dalla **cultura della collaborazione**, che nella nostra Regione trova già espressione, ma che pensiamo e speriamo essere molto più pervasiva.

Vogliamo incentivare un **approccio collaborativo e strutturato per accelerare e rendere flessibili i processi di innovazione delle aziende.** Vogliamo **migliorare le conoscenze interne per una cultura aziendale aperta e fornire attraverso i workshop un momento di scambio di buone pratiche.**».

OBIETTIVI DEL WORKSHOP #2

Impatto e metriche per l'Open Innovation

Il secondo workshop ha avuto come obiettivo la **condivisione e l'analisi delle pratiche di monitoraggio dell'Open Innovation** attualmente utilizzate dalle aziende founder e partner dell'Osservatorio Oper.Lab.

Prossimi incontri:

19 settembre 2023;
18 dicembre 2023;
14 febbraio 2024.

Il workshop si è svolto in due parti:

- PARTE 1: le aziende hanno potuto **condividere le pratiche attualmente impiegate internamente per misurare l'impatto dell'Open Innovation** e confrontarsi fra loro;
- PARTE 2: il team di ricerca ha mostrato come utilizzare la ***Strategic Matrix Alignment***, un tool strategico per allineare diverse funzioni e dipartimenti aziendali attorno ad obiettivi e indicatori condivisi.

Condivisione delle pratiche di monitoraggio e KPI attuate dalle aziende

Le aziende founder e partner di Oper.Lab si sono confrontate sull'impatto dell'Open Innovation nelle proprie organizzazioni, come viene misurato e quali KPI vengono presi in considerazione.

Dalle presentazioni emergono diverse **tematiche comuni**. La riflessione e il confronto tra le aziende hanno portato a ripensare il significato di successi e risultati misurabili per le attività di OI.

Eccone un riassunto:

1. Metriche di attività vs. metriche di impatto

Al momento si rileva molta enfasi sulle metriche riguardanti gli input (come asset e risorse investite per generare risultati di OI) e gli output (risultati finanziari e non), al contrario metriche legate ai processi abilitanti e agli outcome di lungo termine sono ancora poco considerate. Molte aziende usano metriche di attività, come *il numero di idee raccolte (quantitativo), o il numero di idee tramitate in POC*.

Tuttavia, vorrebbero potersi muovere su metriche di impatto che misurino i risultati effettivi ottenuti su lungo periodo, come i benefici economici generati o il numero di collaborazioni concluse con successo.

Complessivamente, mentre le metriche di attività rimangono importanti, le aziende stanno cercando di spostare gradualmente il loro focus verso metriche di impatto che possano essere più inclusive in relazione allo sforzo necessario per l'attivazione del sistema OI.

2. Misurare il coinvolgimento delle persone

Una misura significativa è legata al coinvolgimento dei colleghi. Molte aziende riportano come possa essere cruciale per il successo dei progetti di OI l'interessamento di un'ampia gamma di persone all'interno dell'azienda.

Il coinvolgimento viene attualmente misurato monitorando il numero di persone che dimostrano interesse per i progetti di OI, le interazioni all'interno del team di progetto e la richiesta di partecipazione delle funzioni aziendali rilevanti (e il loro valore nel tempo). Eppure, la prima difficoltà rimane quella di poter comunicare correttamente la rilevanza delle iniziative in modo che possano essere intraprese con entusiasmo.

3. Misurare il cambio culturale interno

Molte aziende vogliono contribuire con le iniziative di OI ad un cambiamento culturale interno, e vorrebbero poterne misurare al meglio l'effetto. Alcune metriche utilizzate includono il numero di richieste ricevute per collaborare da parte di altre unità. Tuttavia, rimane problematico capire *cosa misurare nel lungo termine per tracciare l'impatto sulla cultura aziendale*.

4. Misurare l'importanza dell'ecosistema e delle collaborazioni esterne

Le aziende riconoscono l'importanza di creare un ecosistema di collaborazione con università, associazioni di categoria e altre parti interessate. Le metriche utilizzate includono *il numero di partner coinvolti, il numero di collaborazioni avviate con tali partner e il numero di contratti chiusi derivanti da queste collaborazioni*. Spesso queste metriche sono già individuate dai bandi (ad esempio quelli dell'Unione Europea) alle quali molte iniziative di OI afferiscono. Ciò nonostante, *il tempo che la costruzione di una relazione con partner esterni richiede è alto ed è difficile veicolare questo messaggio internamente all'azienda*. Inoltre, gli effetti delle relazioni di successo si vedono sul lungo termine.

5. Misurare la diversificazione delle attività

Molte unità di OI esplorano svariate e diversificate attività, dall'investimento in startup, all'acquisizione di competenze in settori complementari o anche strumenti per l'innovazione interna. Le metriche in questo ambito possono includere *il numero di operazioni di venture client o corporate venture capital, l'individuazione di nuovi talenti e la creazione di nuovi business o servizi*.

Questa diversificazione richiede la capacità di attivare conoscenze e modalità relazionali diverse, che sono difficili da quantificare.

6. Misurare il ritorno sull'investimento

Alcuni Open innovation manager lamentano di essere identificati solo come "centri di costo" e vorrebbero dimostrare come le attività di OI si riflettono sul valore economico complessivo dell'azienda. Il budget dedicato alle unità di OI viene monitorato e comparato con delle aspettative di ritorno economico spesso non realistiche nel breve periodo. Nonostante ciò, le collaborazioni di successo con startup e l'apertura di nuovi mercati o clienti potranno essere verificate nel lungo periodo. Il valore delle iniziative OI non è prettamente quantificabile a livello economico nell'immediato, ma anzi potrebbero essere valutate come investimento per un futuro prospero e visionario delle aziende.

7. Misurare sul lungo termine

E' riconosciuta sempre più l'importanza della misurazione degli effetti sul lungo termine. Cosa vuol dire spostare l'attenzione sul lungo termine? Sono usciti diversi spunti. Se sul breve termine si può valutare il numero di collaborazioni che si sono concluse con successo, a lungo termine si potrebbe pensare a modi per misurare che influenza queste collaborazioni hanno avuto sulla capacità di innovazione e sulla cultura aziendale.

Le aziende riconoscono l'importanza di creare collaborazione con università e associazioni di categoria. Anche questo obiettivo potrebbe essere tracciato sul breve termine con KPI che misurano il numero di partner coinvolti e il numero di collaborazioni. Nel lungo termine si potrebbe tracciare il valore di queste collaborazioni per il sistema. Un esempio potrebbe essere quello della creazione di nuovi profili professionali o programmi di attrazione talenti sul territorio per nuove competenze.

Il coinvolgimento delle persone all'interno dell'azienda si identifica come un fattore critico per il successo dei progetti di OI. Misurare la partecipazione è sicuramente rilevante, e nel lungo termine potrebbe diventare elemento di riferimento per i percorsi di carriera degli impiegati nelle aziende.

Prima di addentrarci nel dibattito sulle pratiche, riportiamo anche due estratti da interventi di due partner.

SCS Consulting, ha voluto condividere una **classificazione dei KPI** con esempi e un **framework di misurazione**:


Open Innovation | KPIs

-  **Richieste top-down vs bottom up:** all'interno dell'azienda, numero di richieste top-down vs numero di proposte bottom-up
- Soddisfazione dei dipendenti:** poiché l'Open Innovation coinvolge i dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione, la loro soddisfazione è un importante indicatore di successo
-  **Diversità delle fonti di innovazione:** misura l'eterogeneità delle industry da cui l'organizzazione attinge per generare innovazione
- Numero di idee generate:** indicatore volto a misurare la quantità di idee generate (internamente o esternamente) attraverso attività di Open Innovation
- Tasso di innovazione:** misura la percentuale di prodotti, servizi o processi nuovi o migliorati rispetto al totale
-  **Tasso di conversione:** misura la percentuale di prodotti, servizi o processi che si sono concretizzati in POC o sono stati implementati in produzione
- Tasso di fallimento:** Mentre l'obiettivo è ovviamente minimizzare il fallimento, un certo tasso di fallimento nelle iniziative di Open Innovation è da aspettarsi. Misurare il tasso di fallimento può aiutare a identificare le aree in cui l'azienda può migliorare
-  **Impatto economico:** misura l'impatto economico che l'Open Innovation ha abilitato in termini di aumento di fatturato/riduzione di costi
- ROI:** calcola il ritorno sugli investimenti specifici legati all'Open Innovation

4 

Open Innovation | Measurement Framework

Input KPIs	Process KPIs	Output KPIs	Outcome KPIs
<p>KPIs utilizzati per misurare gli asset e le risorse investite o utilizzate volti a generare risultati di Open Innovation.</p> <p>Alcuni esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bdgt di investimento su POC/Scouting/Eventi/Uni/ Viaggi Tempo del personale on OI Nr di relazioni create Nr/q.tà investimenti in tech/.. Formazione dipendenti Nr progetti innovazione avviati 	<p>KPIs utilizzati per misurare l'efficienza e la produttività del processo di Open Innovation.</p> <p>Alcuni esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nr /tempo costruzione new partnership/ PoC/.. quantità di progetti portati avanti in contemporanea nr. Persone ingaggiate Prototype lead time Progetti On Time In Full Scouting funnel drop rate Nr funzioni coinvolte Diversificazione progetti (HR,Business, tech,...) % internazionale 	<p>KPIs utilizzati per misurare i risultati finanziari e non finanziari delle attività di Open Innovation ed i vari progetti a cui si dedica.</p> <p>Alcuni esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> % entrate generate da progetti di OI New product/service FTE risparmiati Brevetti Pubblicazioni scientifiche ESG Metrics CX / EX / SX 	<p>KPIs utilizzati per misurare gli impatti a lungo termine delle attività di Open Innovation ed i vari progetti a cui si dedica.</p> <p>Alcuni esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> crescita di market share soddisfazione stakeholders percezione del brand go2mkt speed Stakeholders' Impact (comunità locale, creazione posti di lavoro, ESG,..)

In attesa di risposta da docs.google.com... 

per info: d.ricci@scsconsulting.it

Almacube invece ha condiviso alcune pratiche (e KPI correlati) che adotta per promuovere un processo di OI che coinvolga e massimizzi la possibilità di implementazione dell'idea in azienda / con partner esterni. **"Il successo di un'idea è anche una questione di preparazione del terreno di implementazione. Serve struttura organizzativa"**

«Più funzioni aziendali sono coinvolte in un progetto, maggiori sono le probabilità di successo». Il format dell'embedded porta all'interno delle Aziende un team multidisciplinare di giovani talenti che collabora settimanalmente con un team di senior, provenienti da diverse unità dell'azienda partner. I giovani professionisti ricoprono l'importante ruolo di mediatori non giudicanti dei processi di innovazione, favorendo la collaborazione tra i senior dell'azienda partner. Il progetto viene gestito da un senior coach di Almacube, che incontra settimanalmente il team di studenti e senior manager per introdurre gli strumenti e le attività progettuali e per facilitare la collaborazione tra i membri del team e tra tutti gli stakeholder coinvolti. Sono previste 3 milestones in 14 settimane, a cui tutto il team di giovani professionisti e senior partecipa.



KPI minimi di successo relativi alla struttura organizzativa:

- KPI di input: 1 coach metodologico, 4 giovani, da 4 a 6 senior manager (non di più!)
- KPI di processo: un buon successo è raggiungere 6-10 persone nel circolo di supporto.
- KPI di output: quanti stakeholders e direttori sono riuscito a raggiungere durante le milestones? Un buon successo: non rilevante alla prima milestone, 5 stakeholders interni alla 2a milestone, 10 stakeholders interni alla 3a milestone.

per info: francesco.donghia@almacube.com

DIBATTITO SULLE PRATICHE

Dalle presentazioni delle aziende si è attivato un dibattito, che riportiamo qui riorganizzato per Argomenti di discussione

Argomento: **Come faccio a visualizzare l'impatto dell'OI sul business?**

Citazioni:

- *«A volte mi sento come uno studente quando mostro le mie misure di attività... è come se dicessi "ho fatto il mio compito"..ma poi non ti so mostrare gli impatti sul business».*
- *«Nei prossimi 3 anni dovremmo riuscire su alcune linee di business (possibilmente sulla filiera a valle e non a monte: su logistica, digitalizzazione, merchandising che è più vicino e meno complesso misurare l'impatto che diamo noi) a misurare l'impatto indiretto che abbiamo contribuito a dare noi come Open innovation unit».*

È emersa fortemente la difficoltà, la volontà e l'importanza di sviluppare metriche di impatto per valutare l'efficacia e l'influenza delle attività di OI. Le metriche utilizzate attualmente non sono adeguate a quantificare possibili benefici ottenuti nel lungo periodo. Il valore economico generato, l'incidenza sulla cultura aziendale, l'accesso a nuovi mercati, ma anche il valore strategico delle azioni sul business aziendale e gli effetti indiretti delle azioni sono misurazioni di vitale importanza ma che sfuggono alle metriche correnti. Per esempio, un processo di innovazione e digitalizzazione di filiera ha degli effetti indiretti e a lungo termine sull'azienda, ma nel tempo, in particolare se il processo è stato efficace, si perdono le tracce di come sia iniziato. Pertanto, il riconoscimento del valore dell'azione strategica iniziale viene dato per scontato.

Argomento: **Come rendere evidente alle altre unità/direzioni l'intero processo ?**

Citazione: *«Non è facile far capire ai colleghi quanto tempo investiamo nella progettazione delle attività prima di poterle rendere tangibili».*

Le aziende non hanno uno strumento per poter rendere evidente all'organizzazione il tempo impiegato per le diverse iniziative. Utilizzano un sistema di reporting interno (un timesheet) che identifica le "ore uomo" ma viene sentito come uno strumento che non rende giustizia all'impegno preso che invece è trasversale agli eventi. Inoltre, non aiuta nel coinvolgimento di altre persone nei progetti. Un'iniziativa di Open Innovation potrebbe infatti scaturire da un determinato evento ma potrebbe protrarsi, generare una serie di alte reazioni a catena e concatenare collaborazioni interne che però è difficile mantenere se non possono essere rendicontate.

Argomento: **Come si misura l'impatto dell'OI sulla cultura aziendale?**

Citazioni: **«All'inizio non ci guardavano e non ci cercavano mai, a volte siamo stati anche insultati etichettandoci come quelli del monopattino. Oggi siamo noi che diciamo di no e possiamo scegliere quale progetto che ci viene proposto supportare».**

Misurare l'effetto del cambiamento culturale interno all'azienda derivato dalle azioni e dai programmi dell'OI è un obiettivo comune per molte delle organizzazioni partecipanti. Le aziende che hanno funzioni OI più mature (7-10 anni) riportano come hanno acquisito riconoscimento faticosamente, lentamente e nel tempo. Essendo le azioni spesso rivolte verso l'esterno e non necessariamente tangibili, l'azienda necessita di un cambiamento culturale per capirle, accettarle e valorizzarle. Spesso questo cambiamento fa parte delle missioni date all'unità di OI, ma richiede molta visione, capacità relazionale e supporto dal vertice dell'azienda.

Argomento: **Qual è l'importanza di monitorare gli insuccessi?**

Citazioni: **«Io le slides sugli insuccessi le metto perché sono molto interessanti, ma la prima cosa che mi chiedono è di farle sparire».**
«Vogliamo implementare un sistema che monitori i fallimenti e i successi in modo da avere KPI qualitativi che ci permettano di riuscire a comprendere l'impatto a 360 gradi sulla realtà aziendali».

Le collaborazioni possono anche rivelarsi degli insuccessi. Un tema spesso evitato, ma che potrebbe generare riflessioni interessanti è quello di quantificare e monitorare gli insuccessi. Tra le aziende coinvolte alcune provano attivamente a parlarne attraverso il coinvolgimento di figure diverse dell'azienda, ma non spesso non viene accolto con la dovuta apertura. Per poter però massimizzare i risultati dei progetti di OI occorre implementare un sistema di monitoraggio dei successi che consideri anche i fallimenti. Dai fallimenti l'apprendimento è necessario e potrebbe anzi essere un modo per capire meglio come raggiungere maggiori successi.

Argomento: **Ma quali sono le skills delle persone che si occupano di OI?**

Citazioni: **«Quando abbiamo iniziato il nostro percorso di trasformazione digitale c'erano delle skills di network cooperation il cui obiettivo era imparare a capire quali sono i sistemi di cooperazione tra l'azienda e il mondo esterno, quindi iniziare a capire cos'è una startup, venture clienting, ecc.».**

«Imparare le cose nuove comporta impegno, il cambiamento è così forte che tutti avrebbero bisogno di quelle skills di Open Innovation».

Le attività di OI possono essere molto diversificate e richiedono pertanto una molteplicità di competenze non facilmente individuabili né classificabili necessariamente con un parametro di seniority generica. La capacità di identificare, sviluppare e certificare le competenze rilevanti per l'OI potrebbe favorire il successo dei progetti e la creazione di una cultura di innovazione all'interno dell'azienda, ma non è di facile classificazione. Il coinvolgimento della funzione HR, in alcune aziende si è rivelato fondamentale per poter meglio riflettere e individuare le competenze necessarie all'OI, ma allo stesso tempo, si è preferito sfruttare dei percorsi di formazione già in atto (es. trasformazione digitale), per poter diminuire le barriere nell'accettazione dell'acquisizione di nuove skills.

Argomento: **Centro di costo: orgoglio o stigma?**

Citazioni: **«Non è con i KPI finanziari che posso mostrare le idee emerse dalle relazioni».**

«Non posso cambiare una cultura con un obiettivo di patents».

La prima barriera da superare è l'essere riconosciuti come una vera e propria unità organizzativa all'interno dell'azienda. Molto spesso l'Open Innovation unit non viene considerata tale perché non genera profitto diretto, pertanto viene ritenuta solo un centro di costo. Questo vale sia per aziende che hanno strutturato l'unità da un decennio, che per aziende che hanno appena creato l'unità. Essere solo un "centro di costo" implica difficoltà nel mostrare un impatto sulla crescita. "Sii orgoglioso di esserlo, non è una cosa negativa, vuol dire che dal vertice investono su di te e puoi rischiare di più" è quello che ci si porta a casa: il cambiamento culturale avviene non quando mostri i risultati, ma quando riesci a concepire "l'essere un centro di costo" come "l'essere un servizio" all'azienda stessa.

PARTE 2

INDICATORI DI OPEN INNOVATION IN LETTERATURA

Oper.Lab ha presentato una overview di alcuni degli indicatori che in letteratura vengono utilizzati per osservare le attività di Open Innovation nelle aziende. L'attenzione in letteratura è spesso volta a misurare l'impatto sull'azienda al di là degli specifici risultati di progetto (Carrasco-Carvajal, O. et al. 2023).

Vengono qui riportati dei possibili indicatori, con scale validate, che potrebbero essere utilizzati dalle aziende come self-assesment e potrebbero essere dati raccolti periodicamente (per es. ogni 2 anni) per monitorare il cambiamento.

Scheda 1 e 2: Azioni di OI inbound and outbound

per valutare una misurazione delle performance

Scheda 3: Management decision to engage in OI

per valutare la gestione dei processi per facilitare le azioni di OI

Scheda 4: Open Innovation culture: not-invented-here and not-sold-here

per valutare l'incidenza dell'OI nella cultura aziendale

Scheda 5: Open Innovation: it starts with the leader's openness

per valutare l'attitudine di apertura imprenditoriale della leadership



SCHEDA 1 - OI INBOUND E OUTBOUND

Descrizione: Quando non si misura il ROI, è possibile misurare altri indici come la capacità innovativa (innovation capability), le azioni di ricerca/esplorazione (information search) e le azioni di collaborazione (external cooperation activity).

Come misurarlo: Scala Likert da 1 a 5

L'**innovation capability** è valutata attraverso 6 indicatori:

1. La capacità di marketing dell'azienda.
2. Lo sviluppo di sistemi per identificare rapidamente e rispecchiare le esigenze dei clienti.
3. I canali di marketing utilizzati.
4. L'identificazione delle tendenze di mercato.
5. La creazione di reti esterne per essere al passo con gli avanzamenti tecnologici.
6. La capacità dei membri dell'organizzazione di condividere informazioni e conoscenze.

L'**information search** è valutata attraverso 6 indicatori:

1. La partecipazione a seminari, mostre e fiere nazionali e internazionali.
2. La consultazione di riviste e libri nazionali e internazionali.
3. L'interazione con i clienti.
4. L'analisi dei concorrenti.
5. La collaborazione con università, istituti di ricerca e professori nel campo dell'industria-accademia.
6. La ricerca nazionale e internazionale.

L'**external cooperation activity** sono valutate attraverso 4 elementi:

1. La partecipazione alla ricerca collaborativa per lo sviluppo di prodotti.
2. Il livello di ricerca svolta in collaborazione con altri per lo sviluppo di prodotti.
3. L'utilizzo del crowdsourcing come strumento per lo sviluppo di prodotti.
4. L'estensione in cui si utilizza l'intelligenza collettiva per lo sviluppo di prodotti.

Paper di riferimento: *Lim ST, Preis MW, Lee CK et al (2020). The influence of open innovation activities on non-financial performance in the cultural tourism content industry. Current Issues in Tourism. Vol. 24, 2021. Issue 10. ([link](#))*

SCHEDA 2 - OI INBOUND E OUTBOUND

Descrizione: Quali azioni fare per misurare le relazioni di innovazione verso l'interno e verso l'esterno.

Come misurarlo: Scala Likert da 1 a 5

Queste azioni riflettono l'impegno dell'organizzazione nell'acquisire conoscenze, tecnologie e idee dall'esterno, nonché nell'utilizzare e commercializzare tali risorse in modo strategico. In particolare, **queste azioni includono:**

1. La costante scansione dell'ambiente esterno da parte dell'organizzazione per acquisire input come tecnologie, informazioni, idee, conoscenze, ecc.
2. La ricerca attiva di fonti esterne di conoscenza e tecnologia (ad esempio, gruppi di ricerca, università, fornitori, clienti, concorrenti, ecc.) durante lo sviluppo di nuovi prodotti.
3. La convinzione dell'organizzazione nell'utilizzare fonti esterne (come gruppi di ricerca, università, fornitori, clienti, concorrenti, ecc.) per integrare la propria ricerca e sviluppo.
4. L'uso frequente di conoscenze e tecnologie sviluppate esternamente da parte dell'organizzazione in collaborazione con la propria ricerca e sviluppo interna.
5. La ricerca attiva di tecnologie e brevetti da altre aziende, gruppi di ricerca o università.
6. L'acquisto di proprietà intellettuale esterna da utilizzare nella ricerca e sviluppo interna dell'organizzazione.
7. La commercializzazione esterna di tutte le tecnologie nell'organizzazione (cioè, la vendita ad aziende esterne).
8. La commercializzazione esterna delle tecnologie è limitata a quelle non utilizzate internamente.
9. La commercializzazione esterna delle tecnologie è limitata a tecnologie relativamente mature e comprovate.
10. La commercializzazione esterna delle tecnologie è limitata alle tecnologie non core dell'organizzazione.

Paper di riferimento: *Naqshbandi and Tabche (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. Technological Forecasting and Social Change. Vol. 133, August 2018, Pg. 156-167. ([link](#)).*

SCHEDA 3 - MANAGEMENT'S DECISION TO ENGAGE IN OPEN INNOVATION

Descrizione: Come l'azienda (e la R&D unit in particolare) implementa in pratica l'Open Innovation. Il focus è sul settore del turismo. Presenza o meno di meccanismi, indicatori di misura e incentivi definiti.

Come misurarlo: Scala Likert da 1 a 7

Si possono utilizzare i seguenti **indicatori:**

- Il livello a cui l'azienda ha stabilito un modello di gestione dell'innovazione aperta, comprensivo di processi definiti, sistemi di indicatori e misurazione dei risultati.
- L'adozione di meccanismi di incentivazione da parte dell'azienda per aumentare la partecipazione dei consumatori tramite i social media, al fine di individuare nuove idee e migliorare i prodotti e servizi offerti.
- L'utilizzo dell'identificazione dei bisogni di innovazione come punto di partenza per motivare e gestire la partecipazione dei consumatori attraverso i social media.
- La capacità dell'azienda di rispondere alle proposte dei clienti, soprattutto se queste proposte sono utili per creare nuovi prodotti o servizi.
- L'adozione di un sistema di indicatori per valutare l'utilità e la redditività del coinvolgimento dei clienti nell'innovazione aperta.
- L'istituzione di premi o riconoscimenti per i clienti che presentano le domande più interessanti o le proposte più innovative.

Paper di riferimento: *Iglesias-Sánchez et al. (2020). How do external openness and R&D activity influence open innovation management and the potential contribution of social media in the tourism and hospitality industry?. Information Technology & Tourism volume 22, pages 297–323 (2020). ([link](#))*

SCHEDA 4 - OPEN INNOVATION CULTURE: NOT-INVENTED-HERE AND NOT-SOLD-HERE

Descrizione: Come raccogliere informazioni sulle preferenze dell'organizzazione riguardo alla cooperazione esterna (not-invented-here) e alla commercializzazione delle proprie tecnologie (not-sold-here)? L'obiettivo delle seguenti scale è identificare le percezioni e i bias che possono influenzare il processo decisionale riguardo all'apertura all'innovazione esterna.

Come raccogliere dati:

Per raccogliere dati su queste preferenze, si può utilizzare una scala Likert da 1 a 5, con items basati su una precedente ricerca di Herzog (2010), valutando la percezione dei dipendenti sulla percezione dei due argomenti (not-invented-here e not-sold-here):

Not-invented here

1. Preferiamo cercare di sviluppare un nuovo know-how tecnologico internamente anziché attraverso la cooperazione.
2. Riteniamo meno attraente l'assegnazione di tecnologie attraverso la cooperazione poiché dovremmo rivelare la nostra conoscenza tecnologica.
3. Riteniamo che per mantenere la nostra posizione competitiva non sia necessario attingere tecnologie attraverso la cooperazione.
4. Crediamo che indeboliremmo la nostra posizione competitiva se utilizzassimo tecnologie ottenute attraverso la cooperazione.

Not-sold here:

1. Riteniamo che se concediamo in licenza le nostre tecnologie, correrei il rischio di perderne il controllo.
2. Preferiamo commercializzare le nostre tecnologie da soli anziché attraverso la cooperazione o la concessione di licenze.
3. Crediamo che dovremmo avere diritti esclusivi sull'uso delle tecnologie.
4. Pensiamo che le nostre tecnologie dovrebbero essere commercializzate esclusivamente attraverso i nostri canali di vendita.

Paper di riferimento: Nestle et al. (2019). *Establishing open innovation culture in cluster initiatives: The role of trust and information asymmetry. Technological Forecasting and Social Change. Vol. 146, September 2019, Pg. 563-572. (link)*
Herzog, P., & Leker, J. (2010). *Open and closed innovation-different innovation cultures for different strategies. International Journal of Technology Management, 52(3/4), 322-343 (link)*

SCHEDA 5 - OPEN INNOVATION: IT STARTS WITH THE LEADER'S OPENNESS

Descrizione: Per fare OI serve un leader che abbia un'attitudine imprenditoriale aperta.

Come misurarlo: Scala Likert da 1 a 7 (mai/semprè)

Questa attitudine può essere valutata attraverso le seguenti affermazioni:

1. Cerco idee per nuovi prodotti o servizi.
2. Cerco nuovi mercati.
3. Cerco nuovi partner commerciali.
4. Ricerca informazioni su come introdurre la mia azienda in nuovi mercati geografici.
5. Seguo imprenditori di successo per imparare qualcosa da loro (guardo programmi televisivi su imprenditori di successo e/o partecipo alle loro conferenze e/o leggo articoli su di loro).
6. Apprendo nuovi approcci di marketing.
7. Apprendo nuovi approcci sulla gestione dell'azienda.
8. Esamino attentamente tutti i cambiamenti proposti da altre persone (ad esempio, cerco informazioni aggiuntive su come introdurre cambiamenti, ecc.).
9. Chiedo ai dipendenti la loro opinione su quali miglioramenti potrebbero essere introdotti. Per quanto riguarda le questioni aziendali, ho una mente aperta (pensando fuori dagli schemi e valutando tutte le opzioni).
10. Nel mondo degli affari, cerco soluzioni creative.
11. Vicinanza alla rete (ore settimanali): In media, quante ore alla settimana trascorri nel mantenimento dei contatti esistenti (ad esempio, di persona, via e-mail, telefono) con persone con cui discuti questioni aziendali (ad esempio, commercializzazione, marketing, finanza)?

Queste affermazioni riflettono l'atteggiamento e il comportamento del leader nei confronti dell'apertura all'innovazione, del networking e dell'apprendimento continuo. Misurare questi fattori può aiutare a valutare la predisposizione del leader all'innovazione aperta e alla creazione di un ambiente favorevole all'adozione di idee esterne e alla collaborazione con altri attori del settore.

Paper di riferimento: *Slavec Gomez A, Rangus K (2019). Open innovation: it starts with the leader's openness. Innovation: Organization&Management. Vol. 21, 2019, Issue 4. ([link](#))*

STRATEGIC ALIGNMENT MATRIX

Perché la Strategic Alignment Matrix? Lo vogliamo raccontare con i feedback ricevuti dalla sessione fatta durante il workshop:

«È inutile che misuri dei KPI della Unit di Innovation/Open Innovation che poi non concorrono agli obiettivi strategici aziendali, altrimenti quando a fine anno li mostri al top management non sono valutati positivamente».

«Devo rendere le altre unità consapevoli di come concorrono agli obiettivi dell'Open Innovation unit».

«Ci abbiamo messo 10 anni per essere riconosciuti ed avere un budget da 2 milioni di euro/anno sull'open innovation... beh se vuoi metterci 5 anni e usare un tool per rendere il top management allineato, la strategic matrix può servirti».



La **strategic alignment matrix** è uno strumento progettato e testato da Bertolotti, Macrì e Vignoli con l'obiettivo di allineare gli sforzi (obiettivi e KPI) di diversi dipartimenti /funzioni a livello strategico. E' possibile approfondirlo leggendo la pubblicazione scientifica (del 2019) degli autori.

La performance organizzativa viene spesso considerata come l'obiettivo primario delle organizzazioni, ma solleva diverse questioni riguardanti periodi temporali brevi e lunghi, l'attenzione verso stakeholder interni ed esterni, le misurazioni quantitative e monetarie rispetto a quelle qualitative e il valore generato per azionisti e stakeholder.

Guardando alla performance organizzativa da una prospettiva sistemica, il miglioramento di un singolo risultato può comportare un peggioramento di altri risultati. Pertanto, **la performance è un concetto multidimensionale** per il quale non esiste una misura unica adeguata.

La Strategic Allignement matrix, o matrice di allineamento strategico, è un modello che integra in un unico strumento le dimensioni orizzontali e verticali della performance mediante l'utilizzo di indicatori e misure quantitative a supporto dei processi di coordinamento.

Le **dimensioni orizzontali** della performance possono essere caratterizzate come risultati condivisi derivanti da attività svolte da attori multipli che non appartengono alle stesse unità organizzative.

Le **dimensioni verticali** della performance possono essere caratterizzate come il contributo delle singole unità organizzative ai risultati dell'organizzazione.

In assenza di una prospettiva unificata e sistemica che riunisca esplicitamente le dimensioni orizzontali e verticali della performance per favorire l'allineamento, può accadere che il budget e altri sistemi di controllo verticali, i cui risultati attesi sono spesso definiti entro i confini delle singole unità organizzative, siano solo debolmente collegati alla performance orizzontale.



Il modello aiuta le organizzazioni ad affrontare i problemi fondamentali e interconnessi della suddivisione degli obiettivi dell'organizzazione in compiti contributivi, nonché dell'integrazione degli sforzi per raggiungere la coordinazione.

Il modello suggerisce che l'integrazione e l'allineamento si realizzano meglio quando si verificano tre condizioni, vale a dire **responsabilità, prevedibilità e comprensione comune**. La matrice di allineamento strategico favorisce lo sviluppo di queste tre condizioni.

Le aziende coinvolte hanno avuto l'opportunità di cominciare la compilazione della Strategic Alignment Matrix durante il workshop, con il supporto dei ricercatori di Oper.Lab, con lo scopo di sperimentare la matrice e far emergere eventuali dubbi.

La matrice è uno strumento complesso che suggerisce il confronto tra obiettivi verticali e quelli orizzontali. Pertanto, il coinvolgimento e la discussione con la direzione e più unità organizzative è necessario e obiettivo della matrice stessa.

Nella sezione #test me, trovi come applicare lo strumento nella tua azienda. **Se vuoi supporto per farlo, scrivici: disa.operlab@unibo.it**



Bertolotti, F., Macrì, D. M., & Vignoli, M. (2019). Strategic alignment matrix: Supporting management coordination in complex organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(4), 557-579.
(<https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2017-0122>)

Abstract

Purpose

This paper aims to propose a framework, labeled strategic alignment matrix, to attain organizational alignment by integrating the horizontal dimension of performance (results driven by activities carried out by multiple organizational units) and the vertical one (results of single units) through the use of a sophisticated information structure composed by quantitative measures and management processes.

Design/methodology/approach

A science-based design approach was adopted. A review of the literature on strategic performance measurement systems (SPMS) and coordination allowed the identification of a set of design principles (guidelines reflecting the accumulated knowledge in the literature). The design principles guided the design of the proposed framework. The framework was tested in a tiles company on the new product development process.

Findings

Five design principles are presented for the design of a working SPMS as follows: to integrate the horizontal and vertical dimensions of performance; to have all the relevant information in one place (package); to understand how actors contribute to the overall performance; to favor the emergence of integrating conditions for coordination; and to enrich the role of quantitative non-financial information to attain inter-functional integration. During the test of the framework, managers highlighted the increased ability to coordinate actions and the existence of double-loop learning.

Research limitations/implications

The model was tested in one organization. The study should be replicated in other contexts connecting the strategic alignment matrix to the budgeting and incentive systems.

Originality/value

Working at the interface between science and design helps to address the theory-practice gap that has been a priority in management studies for long.

Carrasco-Carvajal, O., Castillo-Vergara, M. & García-Pérez-de-Lema, D. Measuring open innovation in SMEs: an overview of current research. *Rev Manag Sci* 17, 397–442 (2023).

(<https://doi.org/10.1007/s11846-022-00533-9>)

Abstract

Open innovation (OI) is a strategy that firms adopt to innovate by incorporating knowledge from both outside and inside their firms, exploiting their knowledge, and exploring the knowledge of their environment. OI is relevant for small-and medium-sized enterprises (SMEs) because it allows them to adapt and thrive in increasingly turbulent and dynamic competitive environments, generate competitive advantages, and increase their performances. The method adopted for measuring OI is heterogeneous because of the breadth of the concept and application of various OI metrics and practices. This study analyzes the various methods used for measuring OI in the SME context through a systematic review of the empirical literature. To meet this objective, a two-step methodological approach was implemented: first, a systematic literature review, and second, a bibliometric analysis. Finally, 125 empirical articles from 2009 to 2020 were selected from the Web of Science and Scopus databases. The results show that the empirical literature uses a wide variety of methods to measure OI activities. While this adds to the richness of the concept, it makes theory development difficult. Based on the systematic literature review conducted, it is clear that there are different perspectives pertaining to the measurement of OI: (1) external knowledge sources, internal knowledge, and collaboration; (2) technology exploitation and technology exploration; (3) inbound, outbound, and couple; and (4) openness. This study has important implications to researchers and SME managers, will help them develop a better understanding of how OI activities can be measured.

TOOLS #TEST ME

I tools sono gli strumenti e i metodi che progettiamo nei laboratori.

Come innovation manager **puoi replicarne il test nel tuo contesto e portarli sul territorio, agendo da volano e capendo come migliorarli**. Se vorrai, potrai riportare i tuoi apprendimenti alla comunità nei prossimi incontri.

In questo modo la community può migliorare con loop di apprendimento condivisi.

Puoi testare in tools all'interno della tua azienda, nella tua supply chain, nel tuo network.

In questo workshop abbiamo sperimentato (e co-progettato) due tools, che trovi di seguito ri-elaborati, con linee guida alla loro implementazione.

Se vuoi implementare in azienda il tool nell'autunno 2023 e hai bisogno di supporto, contattaci!

STRATEGIC ALIGNMENT MATRIX - OVERVIEW

Overview degli obiettivi dell'alignment matrix

- 1: Integrare le dimensioni orizzontali e verticali delle prestazioni.
- 2: Raccogliere delle informazioni rilevanti in un unico modello.
- 3: Riflettere su come gli attori contribuiscono alla performance complessiva.
- 4: Facilitare l'emersione di condizioni di possibile integrazione tra unità organizzative.
- 5: Arricchire il ruolo delle informazioni quantitative non finanziarie per raggiungere l'integrazione interfunzionale.

Come compilare la Matrice di Allineamento Strategico

Fase 1: Allineamento Strategico

Nella prima fase ogni responsabile funzionale, insieme alla dirigenza e ad altri responsabili paritari, discute la strategia e definisce quali KPI orizzontali influenzano la propria unità organizzativa, indipendentemente o in collaborazione con altre unità organizzative. La matrice finale emerge da un processo condiviso per raggiungere maggior consapevolezza.

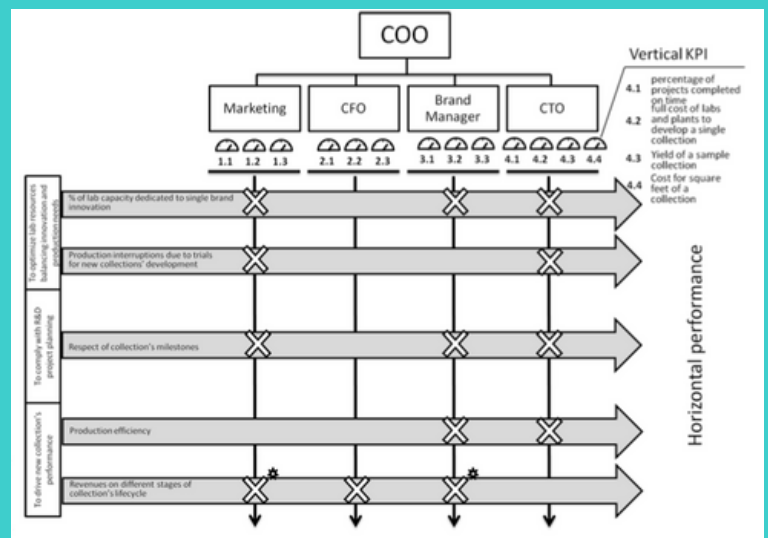
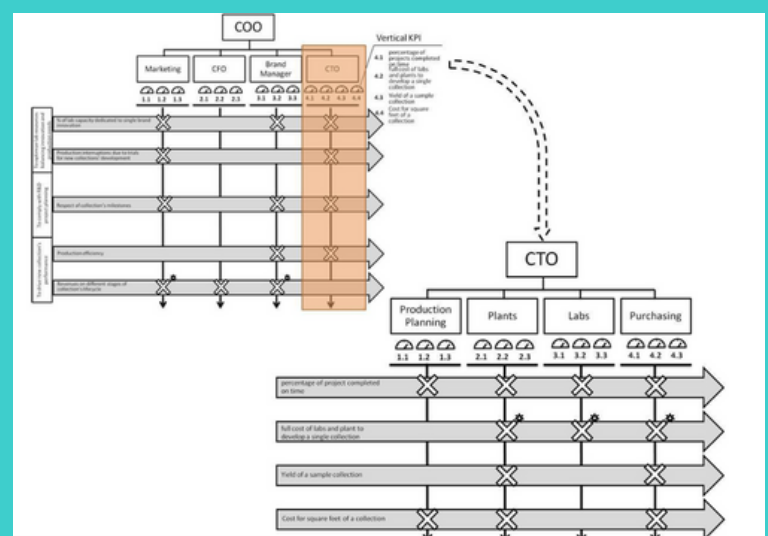


Fig: Esempio di matrice compilata per azienda COO - indicatori verticali per unità organizzativa CTO

Fase 2: Allineamento operativo

Nella seconda fase, si individuano gli indicatori di performance verticali per ciascuna funzione, coerentemente con i risultati orizzontali, e si esplicitano le relazioni tra gli indicatori verticali e quelli orizzontali. Poi ci si focalizza su una specifica unità. Nel nostro caso, se presente quella di OI per capire meglio possibili sinergie strategiche con altre unità operative.



STRATEGIC ALIGNMENT MATRIX - FASE 1

Obiettivo: Definire l'allineamento strategico tra unità organizzative

Una corretta compilazione della matrice indica con esattezza la situazione attuale dell'azienda: se da un lato vi sono molte unità organizzative coinvolte in uno stesso KPI questo implicherà poca chiarezza negli obiettivi. Viceversa, poche unità organizzative su uno stesso KPI significherà molta responsabilità a poche persone coinvolte.

Durata suggerita: almeno 2h.

Chi coinvolgere: tutte le unità organizzative interessate dagli obiettivi o specifici KPI.

Cosa devi avere: stampa il foglio 1 (allineamento strategico) in fogli A4 - A4 STAMPABILE IN APPENDICE

Sviluppo prima fase:

1. Identificare gli obiettivi orizzontali o i fattori chiave di successo (cioè come la missione e la visione dell'azienda viene tradotta in termini concreti, con orizzonte temporale medio-breve).
2. Definire le misure appropriate degli obiettivi identificati attraverso un piccolo set di indicatori (quali KPI corrispondono a questi obiettivi?)
3. Identificare quali funzioni organizzative contribuiscono a ogni singolo indicatore di prestazione (sia le dichiarate che le percepite)
4. Sviluppare o selezionare indicatori di performance verticale per ogni funzione coerenti con i risultati orizzontali.

		Unità organizzative impattate					
		KPI relativi					
			U1	U2	U3	U4	U5
Obiettivi orizzontali	objective 1	KP1					
		KP2					
		KP3					
	objective 2	KP4					
		KP5					
		KP6					

STRATEGIC ALIGNMENT MATRIX - FASE 2

Obiettivo: Definire l'allineamento operativo - passare dalla strategia all'operatività grazie ad una visione strategica

Durata suggerita: almeno 1h.

Chi coinvolgere: tutte le unità organizzative interessate dai selezionati KPI.

Cosa devi avere: aver compilato la matrice foglio 1 e stampare il foglio 2 (allineamento operativo) in fogli A4 - A4 STAMPABILE IN APPENDICE

Sviluppo seconda fase:

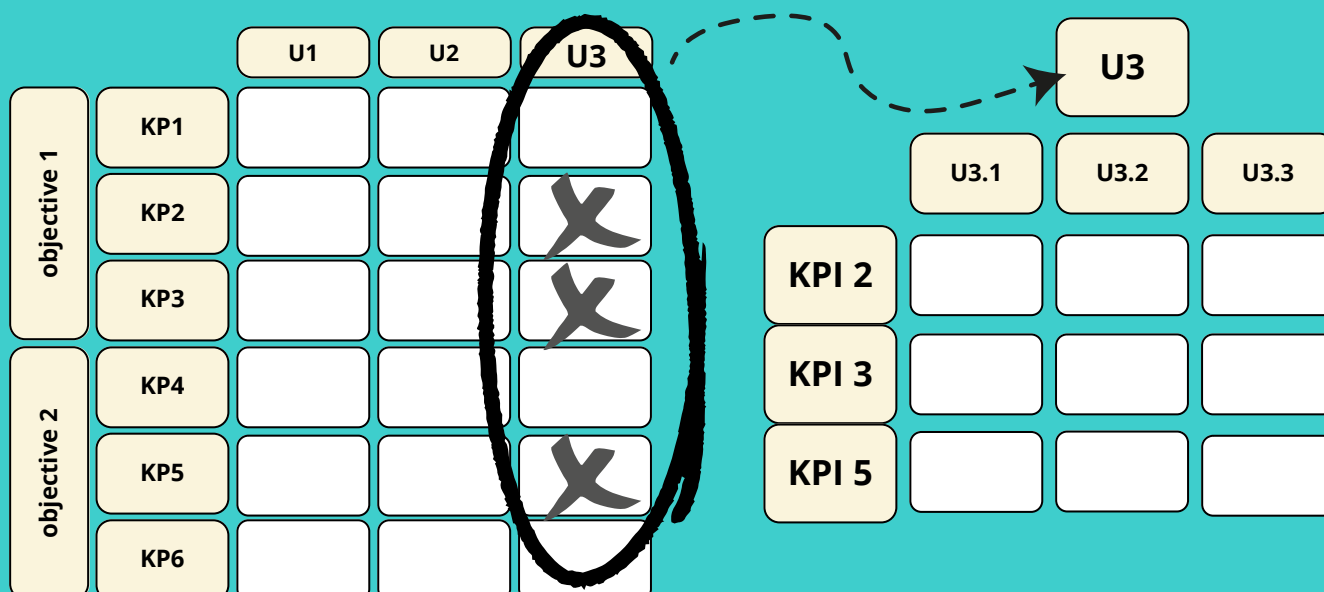
Prima di passare alla compilazione del foglio 2 (allineamento operativo), sul foglio 1:

- Seleziona i processi influenzati dall'Open Innovation
- Rivedi gli obiettivi strategici per i processi di OI. Quali sono?
- Quali KPI pensi siano significativi per i processi di OI?
- Definisci quali sono le unità organizzative che li impattano. Se hai l'unità di Open Innovation assicurati di averla inserita.

1. Compila individualmente la matrice di influenza
2. Confrontati ora con il collega e finalizza un'unica matrix per la tua azienda
3. Quali KPI verticali distinguono la tua azienda?

Ora passa al foglio 2:

1. Scrivi sulle righe i KPI dell'Open Innovation
2. Scrivi sulle colonne gli Uffici o le Persone che fanno parte del tuo ufficio



CONTINUA A SVILUPPARE LA TUA MATRICE CON NOI!



Dipartimento di Scienze Aziendali
Centro Studi di Ingegneria Economico-Gestionale
(CIEG)
Via Umberto Terracini, 28, 40131 Bologna



disa.operlab@unibo.it



<https://site.unibo.it/operlab/it>



RESEARCH TEAM



Clio Dosi
Coordinatrice Oper.Lab
Ricercatrice
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Matteo Vignoli
Resp. scientifico
Oper.Lab Professore
associato
Dip. di Scienze
Aziendali Unibo



Bernardo Balboni
Professore associato
Dip. di Economia
Unimore



**Ludovico Bullini
Orlandi**
Ricercatore
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Nicolò Cocchi
Dottorando
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Nunzia Coco
Ricercatrice
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



**Maria Cecilia Flores
Coluccio**
Dottoranda
Dip. di Scienze
Aziendali Unibo



Ettore Gorni
Collaboratore di ricerca
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Alessandro Grandi
Professore Ordinario
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Rosa Grimaldi
Professoressa Ordinaria
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Giuseppe Mincoelli
Professore Associato
Dip. di Architettura
Unife



Silvia Poli
Dottoranda
Dip. di Scienze
Aziendali Unibo



Gianluca Renna
Tirocinante
Dip. di Ingegneria
Industriale
Unibo



Elisa Villani
Professoressa Associata
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo

SAVE THE DATE

#save the date

Il **19 settembre** approfondiremo i temi legati alle competenze dell'Open Innovation nel prossimo workshop: **"Competenze per l'Open Innovation"**.

18 Dicembre 2023

14 Febbraio 2024

Per feedback, comunicazioni o se voleste che altri soggetti della vostra organizzazione venissero inclusi nell'invito "in calendar", inviateci una mail: **disa.operlab@unibo.it**

Vi aspettiamo numerosi!

OPER.LAB - CONTATTACI

MAIL: DISA.OPERLAB@UNIBO.IT

WEB: [HTTPS://SITE.UNIBO.IT/OPER-LAB/IT/](https://site.unibo.it/oper-lab/it/)

APPENDICE:FOGLIO 2



Allineamento Operativo

KPI	Ufficio /persona				
			...		
		...			